

### บทที่ 3

#### การทบทวนบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การให้คำปรึกษาในการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินสำหรับพนักงานระดับจัดการของบริษัทดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร บทความ หนังสือต่างๆรวมทั้งรายงานวิจัย และแหล่งความรู้ต่างๆเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาและนำไปเป็นแนวทางประยุกต์สำหรับใช้ในการให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดของหัวข้อการศึกษาที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

#### 3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

3.1.1 ความหมายและขอบเขตของการบริหารค่าตอบแทน

3.1.2 ลักษณะและประเภทของค่าตอบแทน

3.1.3 วัตถุประสงค์และหลักการบริหารค่าตอบแทน

#### 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

3.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

3.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจ

3.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

#### 3.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

#### 3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

ในภาวะปัจจุบันของประเทศซึ่งกำลังพัฒนาและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันทางธุรกิจไม่ได้จำกัดไว้เพียงด้านการตลาดและเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงความสามารถในการสรรหาและบริหารทรัพยากรด้วย และทรัพยากรบุคคลก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งโดยเฉพาะบุคลากรด้านบริหารและด้านเทคนิค ซึ่งมีจำนวนจำกัดในตลาดแรงงานของประเทศทำให้ต้องมีการกำหนดค่าตอบแทน การทำงานที่สามารถจูงใจให้บุคลากรดังกล่าวเข้ามาทำงานในบริษัท พร้อมกับความสามารถในการธำรงรักษามูลค่าของกลุ่มดังกล่าวไว้กับองค์กรได้

### 3.1.1 ความหมายและขอบเขตของการบริหารค่าตอบแทน

#### ความหมายของค่าตอบแทน (Compensation)

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550,น.421) ให้ความหมายค่าตอบแทนว่า หมายถึง รางวัลที่เป็นเงินและสิ่งต่างๆที่มีมูลค่าเป็นเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร

ธัญญา ผลอนันต์ (2547,น.36) ค่าตอบแทนเป็นคำกว้างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆที่องค์กรให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึงค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546,น.2) ค่าตอบแทน เป็นคำกลางที่ใช้พูดถึงขอบเขตความหมายของ“ค่าตอบแทนรวม” (Total Compensation) กับ“ผลได้จากการมีความสัมพันธ์” (Relational Returns)

เสนาะ ตีเขารวี (2545,น.145) ค่าตอบแทน หมายถึง ต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจที่จ่ายให้กับการปฏิบัติงาน อาจเรียกเป็น ค่าจ้าง หรือเงินเดือนก็ได้

Milkovich and Newman (2008,p.9) ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือบริการที่จับต้องได้และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

Mondy and Noe (2005, p.284) ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทุกอย่างที่องค์กรให้พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน

จากความหมายต่างๆข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนไม่ได้หมายถึงเฉพาะเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่านั้น หากยังประกอบไปด้วยสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งที่สามารถวัดค่าได้เป็นตัวเงินและที่อาจจะวัดเป็นตัวเงินไม่ได้ แต่สามารถเป็นหลักประกันให้แก่พนักงานทั้งในแง่ของสุขภาพและความมั่นคงในทางอาชีพ นอกจากนี้สามารถอธิบายความหมายของค่าตอบแทนเพื่อให้เห็นภาพทั้งในส่วนที่เป็นมุมมองของบริษัทและพนักงานได้ดังนี้

ค่าตอบแทนในแง่ธุรกิจ หมายถึง ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ซึ่งกำหนดจ่ายแก่พนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตาม “ค่าของงาน” และ “ผลการทำงาน”

ค่าตอบแทนในส่วนของพนักงาน หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น ซึ่งบริษัทกำหนดให้เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน โดยที่พนักงาน ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้วิชาความรู้ ทักษะ ความชำนาญตามตำแหน่ง ของงาน ซึ่งตนได้รับไว้ตามสัญญาจ้างแรงงาน (พิชวัฒน์ ชมชื่น, ม.ป.ป., ย่อหน้าที่ 3)

โดยเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานกับองค์กรใดๆ นั้น ย่อมมุ่งหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนที่ดี จากการทำงาน ซึ่งองค์กรจะต้องออกแบบระบบการบริหารค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณสมบัติและคุณภาพตามที่องค์กร ต้องการเข้ามาปฏิบัติงานและสามารถสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนสามารถรักษา บุคลากรเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้

#### **ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน (Compensation management)**

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น.2) และ Zollitsch, H.G. and Langsner, A. (1970, p.2-3) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทนหมายถึง การวางแผน จัดระบบงาน และควบคุมกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายตอบแทนทุกรูปแบบทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรง ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ ตอบแทนทางการเงินและบริการต่างๆ ที่จัดให้กับประโยชน์ทางอ้อมที่จัดให้กับพนักงาน เพื่อให้ เป็นส่วนของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางการจ้างงานที่มีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือ บริการที่พนักงานได้ทำให้กับองค์กร นอกจากนี้ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น.225) ได้สรุป เพิ่มเติมในประเด็นที่ว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ของบุคลากรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารผลตอบแทนไม่ได้มีความหมายเฉพาะ เรื่องของการบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือน แต่หมายถึงตั้งแต่การกำหนดลักษณะงาน ค่าของงาน การวัดผลการทำงาน ตลอดจนถึงการบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งองค์กร กำหนดให้เป็นผลตอบแทนการทำงานและการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่าย หรือ การจัดให้พนักงานได้รับผลตอบแทนการทำงานดังกล่าวอย่างถูกต้อง การบริหารผลตอบแทน จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดระบบงาน การควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่พนักงานได้ทุ่มเทให้แก่บริษัท

ด้วยเหตุนี้องค์การต่างๆ จึงต้องมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารค่าตอบแทน ทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อใช้กำหนดนโยบายการบริหารผลตอบแทน ในแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับองค์การ

### 3.1.2 ลักษณะและประเภทของค่าตอบแทน

#### ลักษณะของค่าตอบแทน

โดยทั่วไปแล้วรางวัลหรือค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การมีอยู่ 2 ลักษณะ (Lawler and Porter ,1967, p.24) คือ

- Extrinsic Rewards ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่างๆ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ค่าชมเชย และความสำเร็จที่พนักงานได้รับจากองค์การ
- Intrinsic Rewards ได้แก่ สิ่งที่คุณคณนั้นได้รับจากเนื้องานนั้นโดยตรง เป็นผลจากความพอใจที่คนได้รับจากการทำงานนั้นโดยแท้

#### ประเภทของค่าตอบแทน (Type of compensation)

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนไว้ในหลายรูปแบบ ซึ่งความหมายในภาพรวมมีความคล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน ดังนี้

#### ตารางที่ 3.1

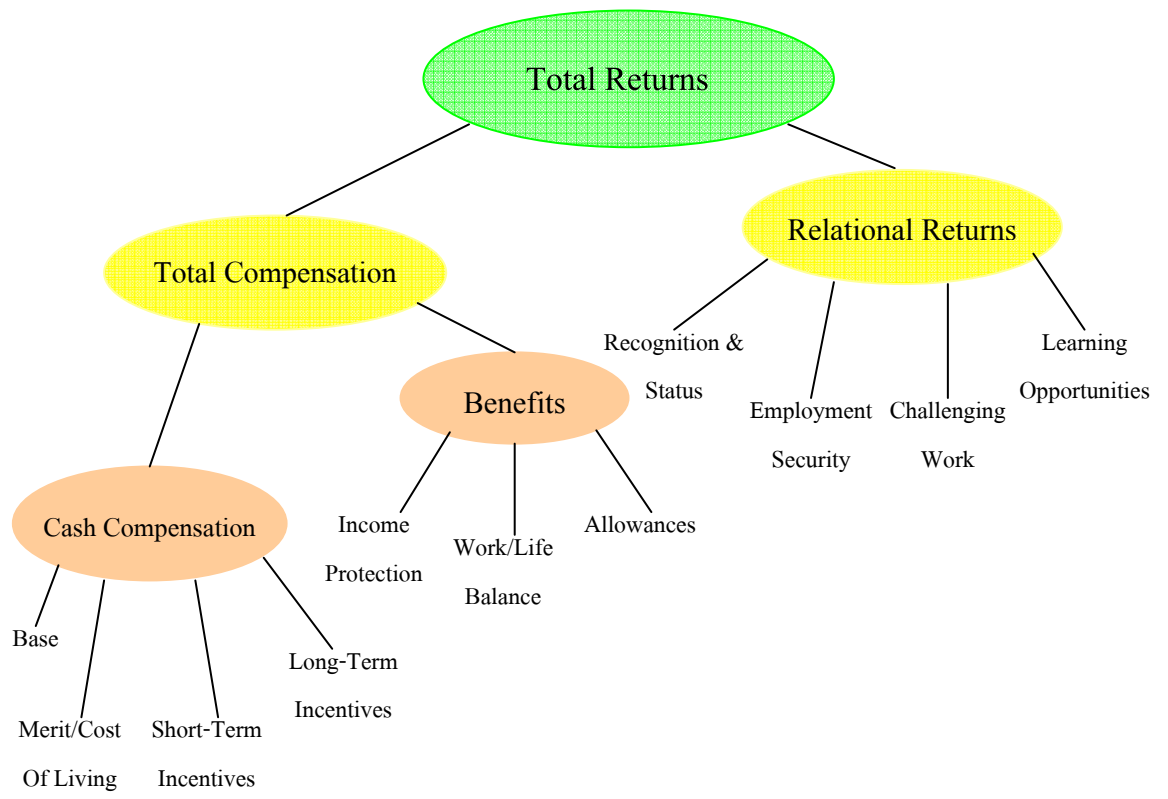
##### ประเภทของค่าตอบแทน

นักวิชาการ	ประเภทค่าตอบแทน
กำธร ประสพสุข โชคมณี, ประเสริฐ ประสพสุข โชคมณี และสุภาพร พิศาลบุตร, 2547, น.2	ค่าตอบแทนแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ 1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) พิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ 1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วย สิ่งตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับในรูปของ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และค่านายหน้าการขาย 1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ได้แก่ บริการและประโยชน์นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรงที่ลูกจ้างได้รับ เช่น การประกันสุขภาพและชีวิต

นักวิชาการ	ประเภทค่าตอบแทน
	<p>ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือ การศึกษาบุตร เป็นต้น</p> <p>2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ( Non-Financial Compensation) ประกอบด้วย สิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ได้รับการทำงาน ในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ</p> <p>2.1 ตั๊วงาน (The Job) ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น งานที่น่าสนใจ ความท้าทายของงาน ความรับผิดชอบ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นต้น</p> <p>2.2 สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของงาน (Job Environment) ได้แก่ นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน เป็นต้น</p>
<p>Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (1998,p.329)</p>	<p>1. ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Compensation) คือ การจ่ายเงินตาม อัตราที่มีรูปแบบแน่นอนเป็นประจำเพื่อตอบแทนการทำงาน ให้แก่พนักงาน ซึ่งอาจจ่ายให้เป็นเงินเดือน หรือค่าจ้าง</p> <p>2. ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Pay Incentives) คือ การให้รางวัลตอบแทน แก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยกำหนดอัตราการจ่ายให้สัมพันธ์โดยตรง กับผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนตามที่ทำได๊ นอกเหนือไปจาก ค่าจ้างพื้นฐาน เช่น โบนัส (Bonus) ค่านายหน้า (Commission) การแบ่งส่วนกำไร (Profit Sharing) เป็นต้น</p> <p>3. ผลประโยชน์เกี่ยวกุล (Indirect compensation; Benefits) คือ การให้รางวัลแก่พนักงาน โดยเป็นผลจากการจ้างงานและการดำรง ต้าแหน่งภายในองค์กร ซึ่งเป็นค่าตอบแทนส่วนเพิ่มให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงและมีความพึงพอใจในการทำงาน เช่น การรักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา วันหยุด วันลา เป็นต้น</p>

นักวิชาการ	ประเภทค่าตอบแทน
Milkovich, G.T and Newman J.M (2008, p.9)	<p>1. ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) เป็นผลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ</p> <p>1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้กับพนักงาน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เงินค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Wage or Salary) เป็นการจ่ายตอบแทนจากงานที่ลูกจ้างได้ทำงานให้และแตกต่างกันตามทักษะคุณค่าของงาน</li> <li>▪ เงินค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม (Merit Pay) ที่เป็นเงินตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ดีจริง นอกเหนือจากค่าตอบแทนพื้นฐาน</li> <li>▪ เงินค่าตอบแทนจูงใจ (Incentives) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนจูงใจที่เพิ่มขึ้น โดยอิงตามผลการปฏิบัติงานส่วนที่เพิ่มและไม่มีการเพิ่มในค่าตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งจะพิจารณาให้เป็นครั้งๆไป โดยมีเป้าหมายผลงานหลายทาง</li> </ul> <p>1.2 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Benefits) หมายถึง ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ที่พนักงานทุกคนได้รับ เช่น ประโยชน์ที่ให้เพื่อป้องกันการขาดรายได้ การประกันสุขภาพ เป็นต้น</p> <p>2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) หมายถึง ผลตอบแทนเกี่ยวกับทางจิตวิทยาที่คนตระหนักและเชื่อว่าได้รับจากงานที่ทำอยู่ ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 การยกย่องและการให้ตำแหน่ง (Recognition &amp; Status) เป็นการตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร</li> <li>2.2 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Work) เป็นการให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>2.3 การให้ความมั่นคงในงาน (Employment Security) เป็นการทำให้เกิดความมั่นคงในงาน</li> <li>2.4 การให้โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) เป็นการได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ภาพที่ 3.1  
Total Returns for Work



ที่มา: Milkovich and Newman (2008, p.9)

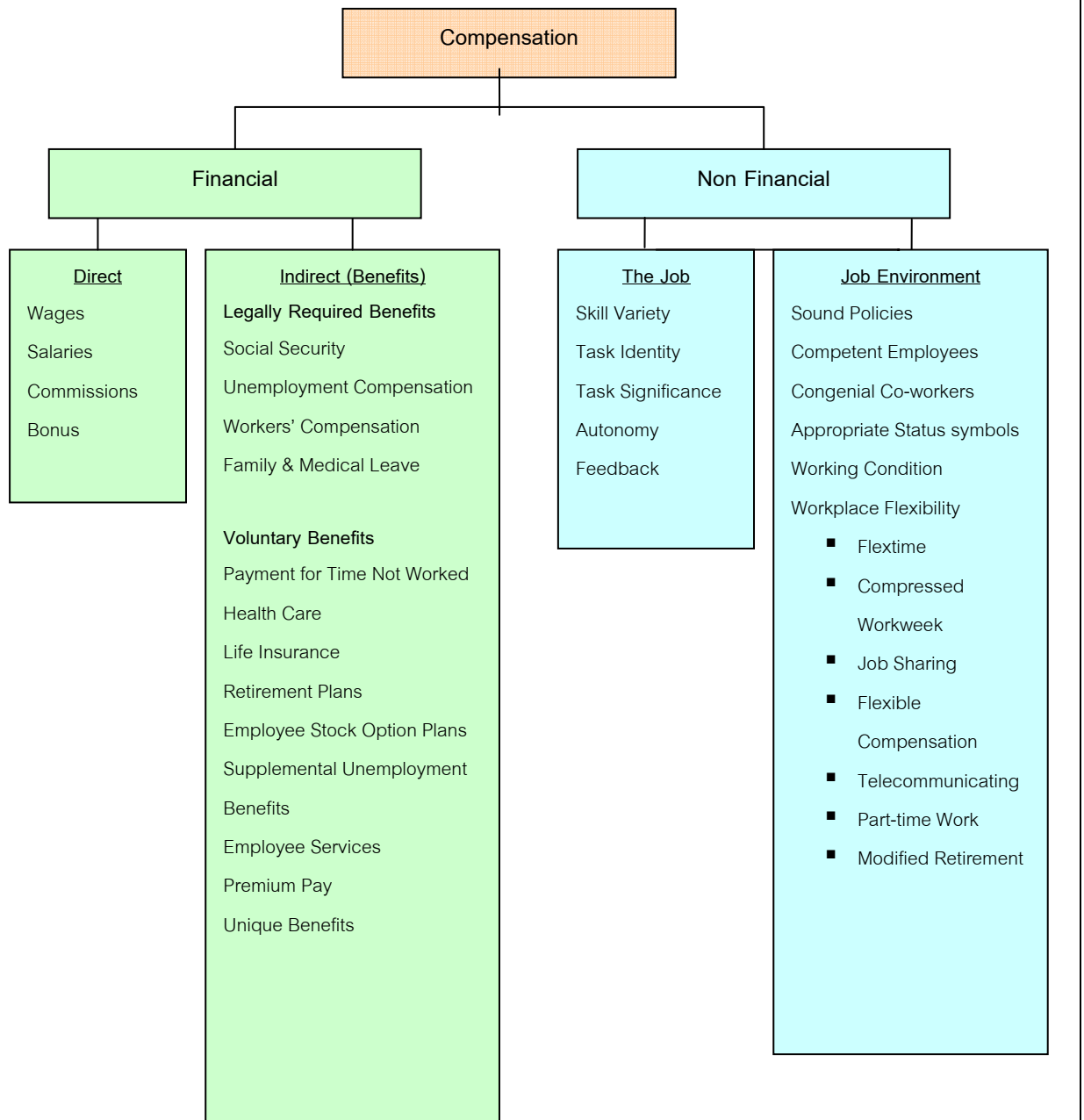
นักวิชาการ	ประเภทค่าตอบแทน
Mondy, R. W. and Noe R.M. (2005, p.284-285)	<p>1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินหรือสามารถตีค่าเป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือเป็นตัวเงินให้แก่ลูกจ้าง แบ่งย่อยได้เป็น 2 รูปแบบ คือ</p> <p>1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง (Direct Financial Compensation) ซึ่งประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกจ้างได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงของการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องกำหนดสภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง</li> <li>▪ เงินเดือน (Salaries) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกจ้างได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>▪ ค่านายหน้าการขาย (Commissions) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ผูกมัดกับความสำเร็จของผลงานตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยจะเชื่อมโยงกับดัชนีกำไร ซึ่งจะขึ้นลงกับรายได้ขององค์กร</li> <li>▪ โบนัส (Bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (Lump-sum Payment) หมายถึง รางวัลที่ให้พนักงานเป็นรายครั้ง ตามผลการปฏิบัติงาน โดยไม่มีข้อผูกมัดเป็นกฎเกณฑ์ที่แน่นอนว่าองค์กรจะต้องจ่ายให้แก่พนักงานเป็นประจำและจ่ายให้เท่าใด</li> </ul> <p>1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect financial compensation; Benefits) เป็นรางวัลที่ให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง ซึ่งถือเป็นสวัสดิการหรือผลตอบแทน หรือประโยชน์เกื้อกูลที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นสมาชิกขององค์กร (Byars and Rue, 1997, p.320) โดยมีวัตถุประสงค์ในการดึงดูดรักษา และจูงใจพนักงาน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, น.10)</p> <p>2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Compensation) ค่าตอบแทนรูปแบบนี้จะมาจากงานที่พวกเขาทำ หรือสภาพแวดล้อม</p>

นักวิชาการ	ประเภทคำตอบแทน
	<p>จากการทำงาน ได้แก่</p> <p><b>2.1. ด้วงงาน (The Job) ประกอบด้วย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) งานที่ปฏิบัติเรียกร้อยอง</li> </ul> <p>ความต้องการระดับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะหลากหลายแค่ไหนเพียงใด เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ใช้ความรู้ความสามารถหลายชนิดที่ตนมี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เอกลักษณะของงาน (Task Identity) งานที่ปฏิบัติต้องการระดับแห่งความสำเร็จสมบูรณ์ในตัวเองมากน้อยเพียงใด</li> <li>▪ ความสำคัญของงาน (Task Significance) ระดับผลกระทบของงานที่มีผลต่อผู้อื่นถือว่าเป็นความสำคัญของงาน</li> <li>▪ ความเป็นอิสระ (Autonomy) ระดับความอิสระของงานที่ปฏิบัติ อยู่มอบให้กับพนักงาน ในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเอง เพื่อบรรลุผลสำเร็จแห่งงาน</li> <li>▪ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ระดับที่จะมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลของงานที่ทำไปว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ดีไม่ดียังไร</li> </ul> <p><b>2.2 สภาพแวดล้อมในงาน (The Job Environment)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นโยบายที่ใช้ (Sound and Policies) นโยบายทรัพยากรบุคคล ต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ การละเลยพนักงานหรือการใช้ นโยบายที่เข้มงวดมากเกินไปนั้นจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์การและพนักงาน ความสามารถของพนักงาน (Competent Employees) องค์การที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม</li> <li>▪ เพื่อนร่วมงานที่รู้จัก (Congenial Co-Worker) คนส่วนใหญ่ ต้องการการยอมรับในกลุ่มและเป็นกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้</li> <li>▪ สัญลักษณ์ของสถานภาพที่พอใจ (Appropriate Status Symbols) <ul style="list-style-type: none"> <li>รางวัลขององค์การมีหลายแบบ เช่น ขนาดที่ตั้งขององค์การ ตำแหน่ง ขนาดโต๊ะ เลขานุการส่วนตัว และชื่อตำแหน่งของห้องทำงาน</li> </ul> </li> </ul> <p>สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนถึงความพยายามสร้างและรักษาทีมงาน</p>

นักวิชาการ	ประเภทคำตอบแทน
	<p>ที่มีสมาชิกหลายระดับในบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อสุขภาพอนามัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้าง คือ สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่น (Workplace Flexibility) เป็นองค์ประกอบหลักของระบบรางวัลโดยรวม ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างหนึ่ง สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถทำให้เกิดความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตของลูกจ้างและเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถดึงดูดลูกจ้างที่มีความสามารถไว้และมีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างความพึงพอใจในงานกับการเพิ่มขึ้นของกำไร ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินนี้สามารถเพิ่มการจูงใจได้ดีที่สุด สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่นนี้รวมไปถึงเวลาที่ยืดหยุ่น (Flexitime), การลดหย่อนการทำงานต่อสัปดาห์ (The Compressed Workweek) การแบ่งงาน (Job Sharing) แผนค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Compensation Plan) การทำงานนอกเวลา (Part-Time Work) และการเกษียณอายุการทำงานแบบปรับปรุงใหม่ (Modified Retirement)</li> </ul>

ภาพที่ 3.2

Components of a Total Compensation Program



ที่มา: Mondy. R.W. and Noe R.M (2005, p.285)

จากแนวความคิดของนักวิชาการต่างๆข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนที่เกิดจากการทำงานโดยรวมนั้นแบ่งการให้ค่าตอบแทนเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial Compensation) และในความหมายอย่างกว้างนี้ได้รวมเอาผลตอบแทนจากความสัมพันธ์ เช่น การให้การยกย่อง การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

### 3.1.3 วัตถุประสงค์และหลักการบริหารค่าตอบแทน

#### วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ (Carrell, 2000, p.313-315; Beach,1980, p.559-560)

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงประสิทธิภาพสูงสุด (Motivation)
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับผลผลิตขององค์กร (Cost controlling)
3. เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการจ้างงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Hiring Standard)
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง (Relationship)
5. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Prevention)

และนักวิชาการอีกกลุ่มได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้ค่าตอบแทนไว้ดังนี้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ,2548,น.81-82 และ Milkovich, G.T and Newman J.M ,2008,p.16)

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพที่เจาะจง ได้แก่ การปรับปรุงผลงานและบรรลุเป้าหมายคุณภาพทั้งองค์กร ตลอดจนให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ประสิทธิภาพยังหมายถึงการควบคุมต้นทุนค่าจ้าง

2. ความเป็นธรรม (Equity) เป็นวัตถุประสงค์หลักอีกประการ เพื่อต้องการให้มั่นใจว่าจะมีการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน โดยเน้นการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงทั้งผลงานและความต้องการของพนักงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความเป็นธรรมของวิธีการในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
3. การทำตามกฎหมาย (Compliance with laws) องค์การต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับค่าจ้าง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ วิชาการ รพีพิศาล (2550,น.226) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจ่ายค่าตอบแทนที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ควรพิจารณาถึงแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. มีการออกแบบจัดทำแผนการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนให้สอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ยึดแนวทางตามหลักการบริหารจัดการที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างควบคู่กันไป
3. มีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานต่างๆ ทั่วองค์การ
4. ให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารค่าตอบแทน
5. กำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ตลาดแรงงานทั่วไป สถานการณ์เปลี่ยนแปลง โดยจัดระบบการปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง

### หลักการบริหารค่าตอบแทน

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550,น.369) ได้เสนอหลักการบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ควรจะตั้งอยู่บนหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค (Equity) การบริหารค่าตอบแทนจะต้องยึดถือหลักการที่ว่า “การจ่ายค่าตอบแทนให้เท่ากัน สำหรับการทำงานที่เท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work) ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม ดังนั้นหลักความเสมอภาค จึงสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประการ คือ

1.1 หลักความเสมอภาคภายในองค์กร (Internal Equity) หมายความว่า องค์กรจะต้องมีการกำหนดค่าตอบแทนตามค่าของงานแต่ละงานที่มีอยู่ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่มีหลักเกณฑ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล อันจะนำไปสู่การกำหนดค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งงานภายในองค์กร เรียกว่า การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

1.2 หลักความเสมอภาคภายนอกองค์กร (External Equity) หมายความว่า องค์กรจะต้องกำหนดระดับค่าจ้างและเงินเดือนของตำแหน่งงานต่างๆให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับระดับค่าจ้างและเงินเดือนโดยทั่วไปที่องค์กรธุรกิจประเภทเดียวกันหรือในท้องถิ่นเดียวกันกำหนด ซึ่งองค์กรจะต้องอาศัยเครื่องมือในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรอื่นๆมาประกอบการกำหนดค่าตอบแทน หรือใช้ในการปรับปรุงค่าตอบแทนขององค์กร ซึ่งเรียกว่า การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน

2. หลักความเป็นธรรม (Fairness) หมายถึง ค่าตอบแทนจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคนที่ทำให้องค์กรตามความเป็นจริง เพื่อชี้ถึงความแตกต่างด้านความสามารถ (Competencies) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้วัดผลงานของพนักงานที่มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับด้วยกันทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงนำไปประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างหรือเงินเดือนให้แก่พนักงาน เครื่องมือนี้ เรียกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. หลักความสามารถในการจ่ายและประสิทธิผลของต้นทุน (Ability to Pay and Cost Effectiveness) หมายถึง ค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นจะต้องอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถจ่ายได้ มิใช่กำหนดระดับค่าจ้างหรือเงินเดือนไว้สูงเกินไปและไม่สามารถจะจ่ายได้ตามที่กำหนด หรือทำให้เกิดปัญหาต้นทุนแรงงานสูงเกินไปและได้ผลผลิตไม่คุ้มค่ากับต้นทุนค่าใช้จ่าย ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบคอบ เพื่อให้มีอัตราค่าจ้างแรงงานที่สมดุลกับปริมาณงานอยู่เสมอ

4. หลักการดึงดูดใจและการจูงใจ (Attractiveness and Motivation) หมายความว่า ระดับค่าตอบแทนขององค์กรไม่ควรจะกำหนดให้ต่ำเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับระดับค่าตอบแทนที่จ่ายกันอยู่ทั่วไปในตลาดแรงงานและอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดเพื่อองค์กรจะได้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ในการดึงดูดคน

ที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องติดตามความเคลื่อนไหวของระดับอัตราค่าตอบแทนที่องค์กรธุรกิจประเภทเดียวกันและอยู่ในชุมชนเดียวกันจ่ายให้แก่งานต่างๆที่มีอยู่ในองค์กร โดยการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน ศึกษากฎหมายอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ตลอดจนการกำหนดค่าจ้างจูงใจในรูปแบบต่างๆตามลักษณะงานในองค์กร

นอกจากหลักการบริหารค่าตอบแทนทั้ง 4 ข้อข้างต้น การที่จะสามารถนำค่าตอบแทนไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีการออกแบบและกำหนดนโยบายของระบบค่าตอบแทนโดยต้องคำนึงหลัก 4 ประการ (Milkovich, G.T and Newman J.M,2008,p.19) ได้แก่

1. ความเสมอภาคภายใน (Internal equity) หมายถึง การจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน (Byars, L.L. and Rue, L.W.,1997,p.536) ซึ่งในการกำหนดค่าจ้างสามารถมองได้ 2 ด้าน คือ

1.1 เปรียบเทียบความเหมือน และความต่างในการทำงานหรือด้านทักษะ หรือความสามารถ

1.2 เปรียบเทียบผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะเนื้อหาหรือพฤติกรรมของงานหนึ่งย่อมมีทั้งที่เท่ากันและไม่เท่ากันอีกงานหนึ่ง ดังนั้นค่าของงานย่อมขึ้นกับเนื้อหาของงานและผลงานที่มีค่าแตกต่างกัน

2. การแข่งขันภายนอก (External competition) การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน (Byars,L.L. and Rue,L.W.,1997,p.535) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีต้องคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอก โดยอัตราค่าตอบแทนที่จัดทำขึ้นต้องพิจารณาให้มีความเท่าเทียมกับอัตราขององค์กรอื่นๆในอุตสาหกรรมเดียวกัน เทคนิคที่ทำให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

### 3. ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน (Employee contributions)

การกำหนดค่าตอบแทนต้องให้ความยุติธรรมแก่ลูกจ้างด้วยการกำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างทำให้ หรือการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ตลอดจนจะมีการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างจูงใจที่อาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานทั่วไป การเน้นที่ผลงานหรืออาวุโสจะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน องค์การที่เน้นผลงานมักใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจและจ่ายตามระบบคุณธรรมเป็นหลักในการจัดระบบค่าตอบแทน

4. การบริหารหรือนำนโยบายไปปฏิบัติ (Management) เป็นนโยบายที่มองทางด้านบริหาร เพื่อให้นโยบายค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้นบรรลุผลในทางปฏิบัติ

## 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งทุกองค์การมุ่งหวังก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงประสิทธิภาพสูงสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การจ่ายค่าตอบแทนที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และส่งผลไปสู่การสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

### 3.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

คาร์เทอร์ แมคนามารา (Carter McNamara, 2004 อ้างถึงใน อุกฤต คูหพันธ์ ปวีร์ ตีรวรเวทย์ และสุพรรณิ จองวิวัฒน์สกุล, 2547, น. 6) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลหรือเป็นลักษณะของสภาพจิตใจที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคล ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่างๆหลายปัจจัย อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน นโยบายการบริหารและการจัดการ คุณลักษณะของงาน ความมั่นคงปลอดภัย การติดต่อสื่อสารและอื่นๆ ซึ่งสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานได้ ซึ่งเชื่อว่าหากเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานจะสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ลูธานส์ (Luthans,2002,p.230) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลจากการรับรู้ที่มีต่องาน โดยได้แบ่งความพึงพอใจในการทำงาน ออกได้เป็น 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลต่องาน  
ที่ทำ

มิติที่ 2 ความพึงพอใจในการทำงานหรือทัศนคติเชิงบวกต่องานเกิดเมื่อพนักงาน  
ได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเทียบกับงานที่ทำ

มิติที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติเรื่องงาน ค่าตอบแทน  
โอกาสความก้าวหน้า การบังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

กิลเมอร์ (Gilmer,1971,p.114–115) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ทำให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการทำงานจึงเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายใน ขณะเดียวกันก็เกี่ยวข้องกับรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอก

บรัมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor,1968,p.364) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งได้ผลมาจากงาน และปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความรู้สึกยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมในปริมาณงาน เป็นต้น

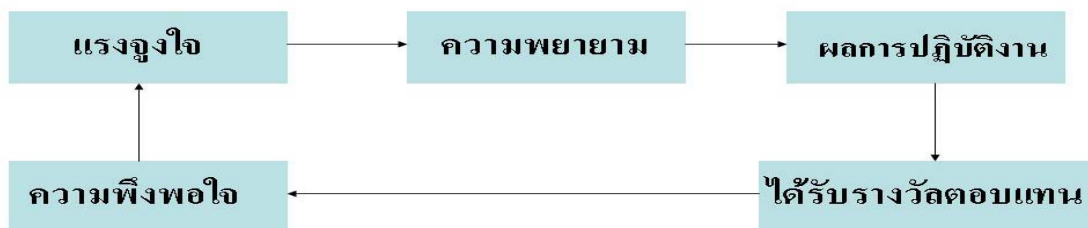
จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของนักวิชาการต่างๆข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลหรือเป็นลักษณะทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อการตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคคล โดยความรู้สึกพึงพอใจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับสิ่งที่ต้องการหรือบรรลุเป้าหมายในระดับหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น คุณลักษณะของงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน เป็นต้น ซึ่งหากได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

### 3.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจ

จากการศึกษาของนักวิชาการที่ผ่านมาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละแนวคิดได้อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับแรงจูงใจที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

คอร์ทเลอว์ (Kotler,1994 อ้างถึงใน สุพันธ์ สุวรรณกิจ วิชาเศรษฐศาสตร์ มະลิซ้อน และชินทร์ สุตะบุตร) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจมากจะมีความพยายาม และถ้ามีความพยายามมากจะปฏิบัติงานได้มาก ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจมากจากความพยายามและถ้ามีความพยายามมากจะปฏิบัติงานได้มาก ทำให้ได้รับรางวัลมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น กระบวนการเกิดความพึงพอใจตามแนวคิดของ Kotler แสดงในแผนภาพที่ 3.3

ภาพที่ 3.3  
กระบวนการเกิดความพึงพอใจ

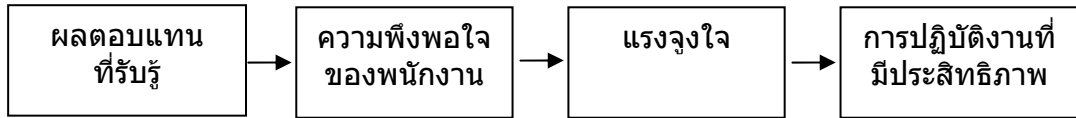


ที่มา: Kotler (1994)

เดวิสและนิวส์แมน (Davis and Newstorm,1985,p.82) กล่าวว่า ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพึงพอใจ และจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนองดังภาพที่ 3.4

### ภาพที่ 3.4

ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเดวิสและนิวส์แมน



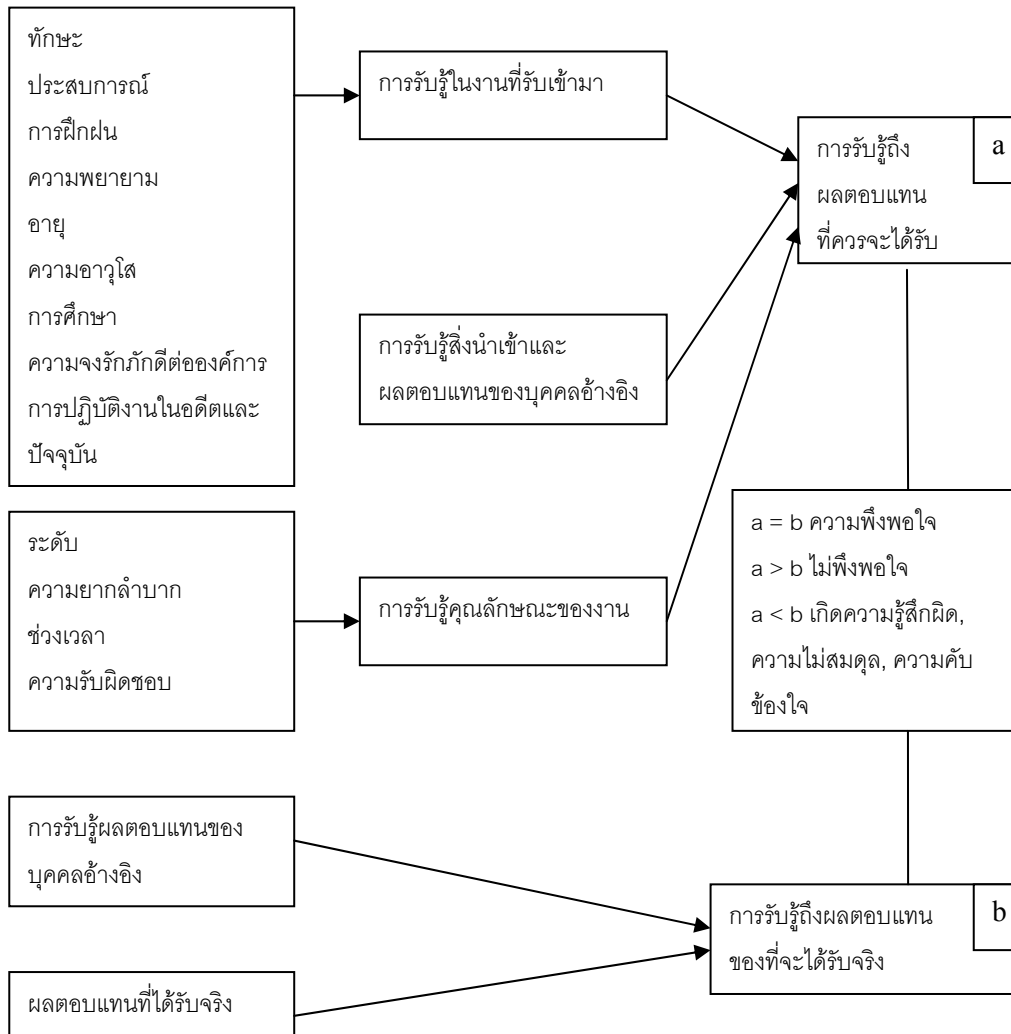
ที่มา : Davis K. and Newstrom J.W. Human Behavior at Work:

Organization Behavior: McGraw-Hill, 1985, p.82

Edward Lawler (1973) ได้จำลองตัวแบบในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่มีความแตกต่างไปจากแนวอื่น ๆ ซึ่งเรียกว่า Model of Facet Satisfaction ในตัวแบบของ Lawler ได้รวบรวมความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับจริง (Actual rewards) จากการปฏิบัติงานของผลตอบแทนที่รับรู้ (Perceived equitable rewards) นำเข้ามาอธิบายความพึงพอใจในการทำงาน โดยกระบวนการสำคัญที่สุดของตัวแบบนี้คือ การรับรู้ (Perception) โดยแยกออกเป็นกรรับรู้ของงานที่นำเข้ามา การรับรู้สิ่งนำเข้าและผลตอบแทนของบุคคลอ้างอิง การรับรู้คุณลักษณะของงาน และการรับรู้ถึงผลตอบแทนที่ได้รับ (รางวัล) ซึ่งแบบจำลองของ Lawler มีแนวคิดที่สรุปถึงความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างจากแนวคิดอื่น ๆ นั้น คือถ้าผลตอบแทนที่ได้รับจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้จะก่อให้เกิดผลที่ตามมา คือ ความรู้สึกผิด ความไม่เท่าเทียมกัน ความไม่สบายใจ แต่ถ้าผลตอบแทนที่รับรู้มากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับจริงจะก่อให้เกิดผลที่ตามมา คือ ความไม่พึงพอใจ ซึ่งแตกต่างจากผลงานวิจัยอื่นๆ เช่น ของ Porter และ Lawler (1968) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผลตอบแทนที่ได้รับจริงมากกว่าหรือเท่ากับผลตอบแทนที่คิดว่าตนรับรู้ ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงที่ Lawler เสนอขึ้นได้ทำให้เกิดปรากฏการณ์ในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีเสมอภาค (Equity theory) นั่นคือ เขาจะเปรียบเทียบกับคนอื่นที่มีความสัมพันธ์กับเขาว่าได้รับอัตราส่วนเดียวกับเขาหรือไม่ ถ้าหากอัตราส่วนการลงทุนกับผลตอบแทนของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของคนอื่นๆ ก็ถือว่ามีความสมดุล แต่ถ้าพบว่าหากมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้มากกว่าหรือน้อยกว่า ก็เกิดความรู้สึกไม่พอใจ

ภาพที่ 3.5

แบบจำลองในการกำหนดความพึงพอใจในการทำงานของ Lawler



ที่มา : Lawler, E.E. III Motivation in Work Organization (Montercy, Calif, 1973)

สรุปได้ว่า หากผู้ปฏิบัติงานนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น และเมื่อการรับผลตอบแทนที่ควรจะได้รับมีค่าเท่ากับงานที่ได้รับจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

### 3.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

จากการศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการต่างๆเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาพบว่า แนวความคิดที่มีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับจัดการของบริษัทจะมีทฤษฎีต่างๆดังนี้คือ

#### 1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

(สมยศ นาวิกาน, 2549, น.310-317)

ทฤษฎีนี้จัดเป็นหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีที่เน้นในเนื้อหาหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ โดยเป็นแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งได้จากการศึกษาพนักงานกลุ่มบัญชีและวิศวกรในสหรัฐอเมริกาจำนวนเกือบ 200 คน เพื่อให้อธิบายสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกพอใจและมีแรงจูงใจสูง และสถานการณ์ที่พวกเขาู้สึกไม่พอใจและไม่มีแรงจูงใจ โดยเฮิร์ซเบิร์กได้ข้อสรุปและนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขภายนอกของงาน (Extrinsic conditions) หรือสิ่งที่เป็นสภาพของงาน ซึ่งหากองค์การขาดปัจจัยดังกล่าวจะทำให้คนเกิดความไม่พอใจ ปัจจัยเหล่านี้ คือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่

##### 1.1 นโยบายและการบริหารองค์การ (Company Policy and Administration)

เช่น นโยบายขององค์การที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์การและของตัวพนักงาน การไม่ดำรงรักษา และให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การให้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์การ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน การขาดความเป็นธรรมในองค์การ

##### 1.2 การปกครองบังคับบัญชา หรือการควบคุมดูแล (Supervision) เช่น

ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม ลำเอียง อคติ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานและปกครอง เป็นคนอนุรักษนิยม ไม่สามารถนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การได้

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) เช่น

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง ผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่าไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ

1.4 สภาพของการทำงาน (Working Condition) เช่น สภาพแวดล้อมต่างๆ

เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุอุปกรณ์ ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) เช่น พฤติกรรม

ของบุคคลต่างๆในองค์การที่ไม่มีความเป็นมิตร ทำให้เกิดความคับข้องใจเป็นเหตุผลให้เกิดความเบื่อหน่ายขององค์การ

1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates)

เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เป็นผู้มีส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงาน

1.7 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือ

พนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนและ ตำแหน่งซ้ำเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์การ

2. ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขภายในของงาน (Intrinsic Conditions) หรือ สิ่งที่เป็น

ส่วนหนึ่งของงานโดยตรง ถ้าองค์การมีปัจจัยประเภทนี้จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ปัจจัยเหล่านี้เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ได้แก่

2.1 ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (Achievement) องค์ประกอบนี้เน้นว่ามี

ความสำคัญมากที่สุด การแก้ไขอุปสรรค ปัญหาต่างๆให้ลุล่วงไปได้เสมอ ย่อมจะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ทำให้มีกำลังใจในการทำงานอื่นๆ ต่อไป

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

และบุคคลทั่วไปในสังคมให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมใน ผลงานและความสามารถ เมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

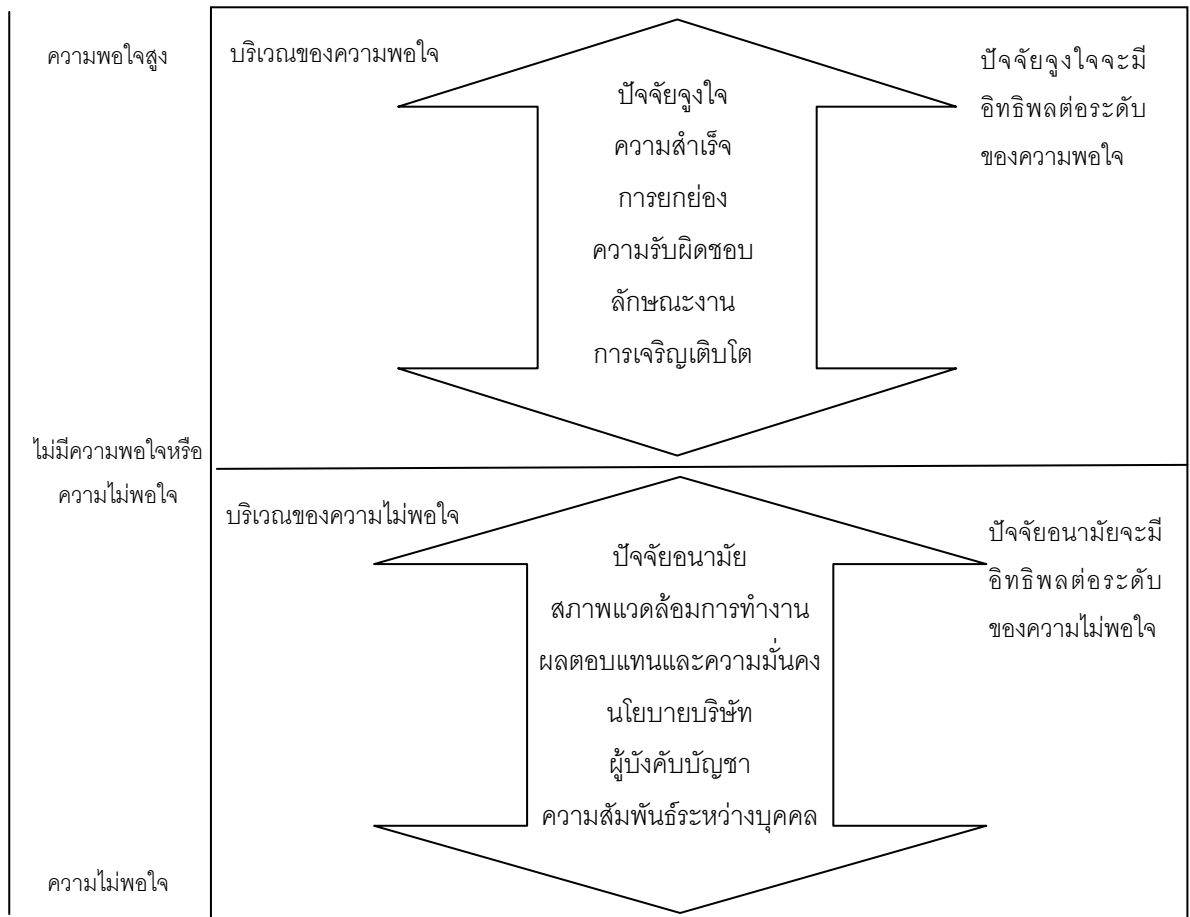
2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถเป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

2.4 ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้นๆ อย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือน ค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานมากยิ่งขึ้น

2.6 การเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสเจริญเติบโต โอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อผลักดันให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ภาพที่ 3.6  
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก



ที่มา : สมยศ นาวิกาน (2549,น.316)

## 2. ทฤษฎีคุณลักษณะของงานของริชาร์ด แฮคแมน และเกรกโอดด์แฮม (The Job Characteristics Theory)

เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับตัวงานที่ทำ โดยจากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ริชาร์ด แฮคแมน และเกรกโอดด์แฮม (Hackman and Oldham, Quoted in Kreitner and Kinichi, 2003, p.265-267) ได้พัฒนาแบบจำลองคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งได้แก่ การออกแบบโครงสร้างงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยพิจารณาคุณสมบัติหลัก (Core Job Characteristics) 5 ประการของงาน ซึ่งนำไปสู่ภาวะทางจิตใจที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety)
2. เอกลักษณ์ของงาน (Task identity)
3. ความสำคัญของงาน (Task significance)
4. ความมีอิสระ (Autonomy)
5. การได้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

คุณสมบัติหลักทั้ง 5 ประการของงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับปัจจัยแลกเปลี่ยนในการทำงาน ส่วนในการบริหารนั้นต้องใช้ความสามารถของคนให้ถูกกับชนิดของงานและความต้องการของคน โดยปัจจัยเกณฑ์ทั้ง 5 ของงานนี้ส่งผลกระทบต่อภาวะการกระตุ้นทางจิตวิทยา กล่าวคือ

ความหลากหลายของทักษะ(Skill variety) เอกลักษณ์ของงาน (Task identity) และความสำคัญของงาน (Task significance) รวมกันทั้ง 3 ปัจจัยช่วยให้งานที่ทำมีความหมายสำคัญสูงขึ้นไปจะเป็นงานที่มีมูลค่ามากหรือมีคุณค่าสูงคุ้มต่อการทำงานนั้น

ส่วนงานที่ให้ความมีอิสระสูง (Autonomy) จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าเขาต้องมีความรับผิดชอบต่องานนั้นมาก มีอิสระที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไรและทำอย่างไรและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าดีหรือไม่ก็ตาม

การได้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ดีจากการทำงานจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานระยะต่อมาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลจากความรู้ที่ได้ค้นพบระหว่างการทำงานนั่นเอง

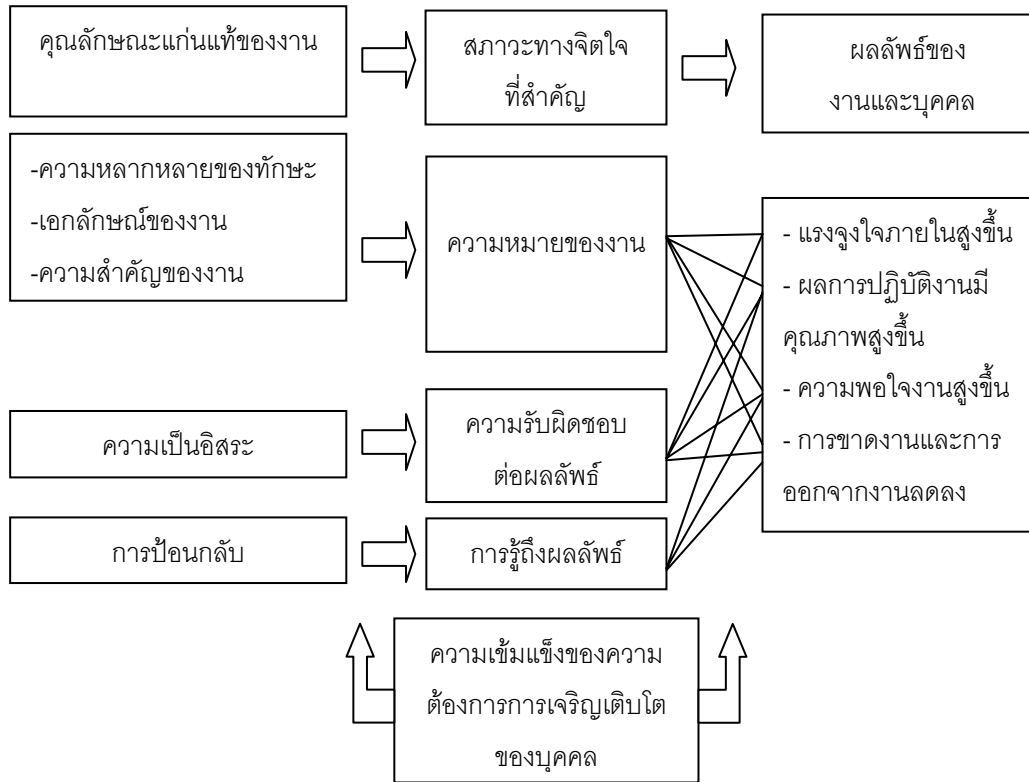
จากเทคนิครูปแบบคุณสมบัติของงานบ่งชี้ว่า ภาวะกระตุ้นทางจิตวิทยาทั้ง 3 แบบสามารถส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของงานและบุคคล ได้แก่

1. คนรู้สึกมีแรงจูงใจ
2. เกิดความพึงพอใจต่องานสูงขึ้น งานมีคุณภาพสูงขึ้น
3. อัตราการขาดงานและลาออกจากงานของพนักงานลดน้อยลง

### ภาพที่ 3.7

#### คุณลักษณะของงาน

#### ของ ริชาร์ด แฮคแมน และเกรกโฮลด์แฮม (Job Characteristic Theory)



ที่มา : สมยศ นาวิกาน (2549,น.383)

จากแนวความคิดต่างๆข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่นักวิชาการทำการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่ถูกจำกัดความไว้ในกลุ่มของคำตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินตามทฤษฎีที่กล่าวไว้ในข้างต้น

ดังนั้น องค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักว่านอกจากคำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ความพึงพอใจในคำตอบแทนต่างๆที่ไม่ใช่ตัวเงินภายในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแต่ละองค์กรต้องให้ความสำคัญและมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีที่มีประสิทธิภาพสำหรับคำตอบแทนประเภทนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งสามารถรักษานักงานไว้กับองค์กรไว้ในระยะยาวได้

### 3.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ราชพฤกษ์ สุไชย (2549) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบการสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานฝ่ายระบบการสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยการใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 140 คน โดยใช้สถิติวิเคราะห์ทั้งเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบการสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจมาก ความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายระบบการสื่อสารที่มีต่อระบบค่าตอบแทนของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในส่วนขอระดับตำแหน่งงานเท่านั้นที่มีความพึงพอใจแตกต่างกัน และยังพบว่าปัจจัยด้านองค์ประกอบและการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินจูงใจพิเศษ การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และการจ่ายค่าตอบแทนในเชิงจิตวิทยา และปัจจัยด้านความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบการสื่อสาร และยังพบว่านโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ ค่าตอบแทนเชิงจิตวิทยาและค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินเดือน สามารถทำนายความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายระบบการสื่อสารที่มีต่อระบบค่าตอบแทนมีอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 70% และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบค่าตอบแทนสูงสุดคือ ด้านนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ ในขณะที่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนเชิงจิตวิทยาและค่าตอบแทนเกี่ยวกับเงินเดือนมีอิทธิพลใกล้เคียงกัน

เกิดคุณ ชาตะกุล, นवलพรรณ ปุณฺณณะศักดิ์ชัย และสมพร เหล่าจินดาพันธ์ (2548) ศึกษาเรื่อง การบริหารค่าตอบแทนในธุรกิจวิจัยพัฒนาเกมคอมพิวเตอร์ (กรณีศึกษาเฉพาะตำแหน่งเกมโปรแกรมเมอร์) โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานในตำแหน่งเกมโปรแกรมเมอร์ให้ความสำคัญในเรื่องของค่าตอบแทนทางตรง ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าจ้างจูงใจจากความสำเร็จของงาน และคอมมิชชั่น องค์การควรพิจารณาปรับปรุงเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในด้านอื่นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น ความสมดุลของชีวิตการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจาก

มีความแตกต่างกันระหว่างระดับของความสำคัญกับระดับความพึงพอใจค่อนข้างมาก

รติมา เอื้อธรรมาภิมุข, ภัทรนถน พันธุ์สีดา และรัชดา สีสถาวร (2547) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาสำนักคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับ ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม พบว่ามี 6 กลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความภาคภูมิใจที่มีต่องาน องค์กร และสถานภาพ ทางอาชีพ ความสัมพันธ์และการปกครองของผู้บังคับบัญชา งานและการพัฒนาตนเอง สภาพแวดล้อม และผลสะท้อนจากงาน

พัฒพงศ์ หนูพันธ์ (2537) ศึกษาเรื่อง รางวัลตอบแทนภายในและภายนอกที่มีผลต่อ ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยการสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารสาขาธนาคาร ไทยพาณิชย์ขนาดใหญ่ จำนวน 5 ธนาคาร ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 105 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสาขาส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจกับงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ และพบอีกว่า ผู้บริหารสาขาส่วนใหญ่ให้คุณค่าของผลสำเร็จที่เกิดจากงานที่ตนทำอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสาขาส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ธนาคาร วางไว้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพวกเขามาก โดยที่ไม่ได้คำนึงว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่ตัวเองมี ความพอใจหรือไม่ ส่วนการให้คุณค่าของรางวัลภายนอกเนื่องงานที่ได้รับจากธนาคาร ผู้บริหารสาขาส่วนใหญ่ให้คุณค่าของรางวัลตอบแทนประเภทนี้อยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ ใกล้เคียงกัน และพบว่ามีเพียงการให้คุณค่าของรางวัลภายนอกเนื่องงานซึ่งก็คือ ค่าตอบแทน ที่เป็นตัวเงินเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

Dow Scott et al. (2007,p.14) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การให้รางวัลตอบแทนเกิดประสิทธิผลโดยทำการศึกษาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านค่าตอบแทน ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้การให้รางวัลตอบแทนเกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถโน้มน้าวได้หรือคุณลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทน (Pay-Program Attributes) สิ่งสำคัญที่สุด คือ ทุกระบบของการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องเข้าถึงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อสร้างความแน่ใจว่าวัตถุประสงค์ทางตัวเงินยังคงสร้างแรงเสริม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนแบบอื่นๆ
2. การสื่อสารที่ชัดเจนกับพนักงานเรื่องการให้ค่าตอบแทน  
(Clearly communicating reward program)
3. ความเชื่อมโยงระหว่างการให้กับเป้าหมายกลยุทธ์ และผลตอบแทน  
(Alignment)
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment)
5. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Managerial support and Involvement)
6. การมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learning&Development opportunities)

Annabel Droussiotis and Jill Austin (2007,p.208–222) ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้จัดการพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจมีอยู่ 3 ปัจจัยคือ การบรรลุถึงความต้องการของตนเอง ความเป็นอิสระ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้จัดการที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากจะมีระดับความพึงพอใจสูงกว่าผู้จัดการที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่าเพราะได้เติมเต็มความรู้สึกต้องการในด้านการยอมรับนับถือมากกว่าผู้ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่าและยังพบอีกว่าความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นเกิดจากการเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองน้อย ดังนั้นจึงเห็นว่าการที่จะทำให้อัตราความพึงพอใจในการทำงานของระดับจัดการเพิ่มขึ้นนั้น องค์การควรที่จะส่งเสริมและพัฒนาความสนใจในงานของพนักงานระดับจัดการให้มากขึ้น สำหรับปัจจัยด้านบุคคลนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

Alim Mohammad, Mosadegh Rag และ Mohammad Hossin Yarmohammadian (2006,p.11–29) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยในอิหร่าน ซึ่งพบว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยพนักงานมีความพึงพอใจในผู้นำที่เน้นผลงาน (Task Oriented) มากกว่าผู้นำที่เน้นพนักงาน (Employee Oriented) และมีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

Joe Kavanaugh, Jo Ann Duffy and Juliana Lilly (2006, p.304-325) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในการทำงานในกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ การศึกษาพบว่าอายุงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว และกล่าวไว้ว่าการมีระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานอย่างเข้าใจและใกล้ชิดจะทำให้คนกลุ่มนี้มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

Roy Saunderson (2004,p.261-262) ได้เจาะจงไปในการศึกษาเรื่องของการให้รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินในรูปแบบของการให้การยอมรับ (Recognition Program) ซึ่งพบว่า มีปัจจัยที่ทำให้การให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบนี้ประสบผลสำเร็จ คือ

1. เวลาในการให้รางวัล (Time delivery of awards)
2. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Managerial support and Involvement)
3. การวางแผนที่ดีในการทำให้เกิดการรับรู้คุณค่าของรางวัล (Well-planned presentation)
4. รางวัลที่สะท้อนถึงวิถีการดำรงชีวิต (Award options reflect employee life style)
5. การที่มีตราสัญลักษณ์ขององค์กรบนรางวัลที่ให้พนักงาน (Corporate logo)

Bob Nelson (2003,p.3) ได้กล่าวว่า ปัจจัยต่อไปนี้จะทำให้การให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมีประสิทธิภาพ

1. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Managerial support and Involvement)
2. ชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible working hours)
3. การมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learning&Development opportunities)
4. เวลาในการให้รางวัล (Time delivery)

Lawson K. Savary (1996,p.18-21) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานและระดับของความสำเร็จในกลุ่มเภสัชกรของโรงพยาบาลของรัฐ พบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานของตนเองมากกว่าเพศชาย และอายุมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงาน และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการ ได้รับการยอมรับนับถือ การรับรู้ถึงความสำเร็จ และเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน

Gice, Jon (1995,p.178-173) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ ที่มีผลต่อการเรียกร้องรางวัลตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

1. ความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จ
2. การได้รับการยอมรับ
3. การทำงานด้วยตนเอง โดยไม่มีผู้ควบคุม
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. การมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ
6. โอกาสในการเรียนรู้งาน

Smith,P.C, Kendall, L.M. and Hulin C.L.(1969, อ้างถึงใน พัฒน์พงศ์ หนูพันธ์, 2537,น.48-49) ได้กล่าวถึงมิติของงาน (Job Dimension) 5 มิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. มิติด้านเนื้อหาของงาน ประกอบด้วย ความท้าทายและความหลากหลายของ ทักษะ
2. มิติด้านค่าตอบแทน หมายถึง รายได้ที่ได้รับทั้งหมด ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ถ้าพนักงานรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจใน การทำงาน
3. มิติด้านโอกาสความก้าวหน้า หมายถึง โอกาสในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ องค์การซึ่งแนวคิดในเรื่องโอกาสการเจริญเติบโตในปัจจุบันได้มีการพิจารณาถึง โอกาสในการเจริญเติบโตในสายอาชีพอื่นๆ อีกด้วย

4. มิติด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในด้านความรู้และพฤติกรรมในการทำงาน เพราะผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีบทบาทต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วย
5. มิติด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะความสัมพันธ์ที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยลดความเครียดในการทำงาน ความไม่พึงพอใจในการทำงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงานได้

จากผลการศึกษาต่างๆข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การให้ค่าตอบแทนนั้นไม่เพียงแต่เป็นตัวเงินเท่านั้นที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และอยากทำงานกับองค์กร แต่ยังรวมไปถึงการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินอีกด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน การให้ค่าปรึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการกลุ่มผู้ให้คำปรึกษานำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้นเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษา โดยนำแนวคิดตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กมาประยุกต์ใช้ในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานสำหรับพนักงานระดับจัดการของบริษัทดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (ประเทศไทย) จำกัด